心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 11, 1939–1952
Advances in Psychological Science

DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.01939

# 促进型和抑制型建言的差异*

李方君 钟旭朋

(暨南大学管理学院，广州 510632)

**摘 要** 本文系统地回顾了促进型和抑制型建言在前因与后果上的差异。这些差异的理论基础包括计划行为理论、调节焦点理论、目标导向理论、社会期望理论、资源保存理论、归因理论、自我损耗理论、认知评价理论以及情感事件理论。与理论相对应，两类建言前因的差异体现在建言者特质(如人格、动机)、领导风格与行为、领导成员交换和组织层面的因素(如组织政治、组织公平)等方面；后果的差异体现在建言者工作态度与行为(如绩效、工作满意度)、领导建言采纳和团队绩效等方面。未来可能的研究方向包括：探讨两类建言在团队中的共存、两类建言的文化差异等。

**关键词** 建言行为，促进型建言，抑制型建言，理论机制

**分类号** B849:C93

## 1 引言

在建言领域，促进型和抑制型建言是最为常见的建言分类。近年来，学者们从一些理论视角出发，探讨它们在前因和后果上的差异。例如：前因方面，Lin 和 Johnson(2015)根据调节焦点理论发现，员工的调节焦点影响其做出不同的建言；Kakkar, Tangirala, Srivastava 和 Kakkar(2016)基于目标导向理论发现，绩效趋近导向增加促进型建言，绩效回避导向产生抑制型建言；Qin, DiRenzo, Xu 和 Duan(2014)从资源保存理论出发发现，员工在情绪耗竭时，容易受资源获取动机的驱使，而进行抑制型建言。后果方面，Li, Kark 和 Morrison(2017)基于调节焦点理论发现，促进型建言为主的团队使领导形成促进焦点，而成为远见型领导，抑制型建言为主的团队使领导形成预防焦点，而成为定规型领导；Su, Liu 和 Hanson-Rasmussen(2017)基于归因理论发现，管理者会把促进型建言的动机归结为亲社会动机和建设性动机，进而提高对建言者的绩效评价，然而抑制型建言并没有这样的效果；Lin 和 Johnson(2015)从自我损耗理论出发发现，与促进型建言相比，进行抑制型建言给员工带来的自我损耗更高。

虽然在两类建言的前因与后果方面，我们已经积累了不少知识，但是这些发现比较零散，不利于我们对两类建言进行全面的理解，也不利于未来的建言研究。基于此，本文力图系统回顾和梳理相关文献，并对未来的建言研究提供一些建议。本文首先介绍两类建言的概念和差异；接着探讨其前因和后果差异的理论解释；然后从员工、领导、人际和组织四个层面呈现相关的影响因素，再从员工、领导和团队三个层面呈现相关的后果变量；最后提出两类建言未来可能的研究方向。综上，本文的框架如图 1 所示。

## 2 促进型和抑制型建言的概念和差异

### 2.1 促进型和抑制型建言的概念及研究现状

由于员工建言对团队学习、团队创新、组织绩效和工作单位有效性的积极影响，在过去的 20 年里受到了国内外学者的广泛关注(如段锦云，2011；段锦云，张倩，2012；Burris, 2012；Morrison, 2011)。所谓员工建言是指员工主动提出建议、意见或想法以改善其所在团队、部门或组织现状的行为，其主要目的在于改进而非批评(LePine & van Dyne, 2001)。根据组织实际情况和研究的深入，学界发现建言是一个多维的构念，它既可以

收稿日期：2020-01-06

* 国家自然科学基金项目(71971099)，广东省自然科学基金重大项目(2017A030308013)。

通信作者：李方君，E-mail: lifangjun@jnu.edu.cn

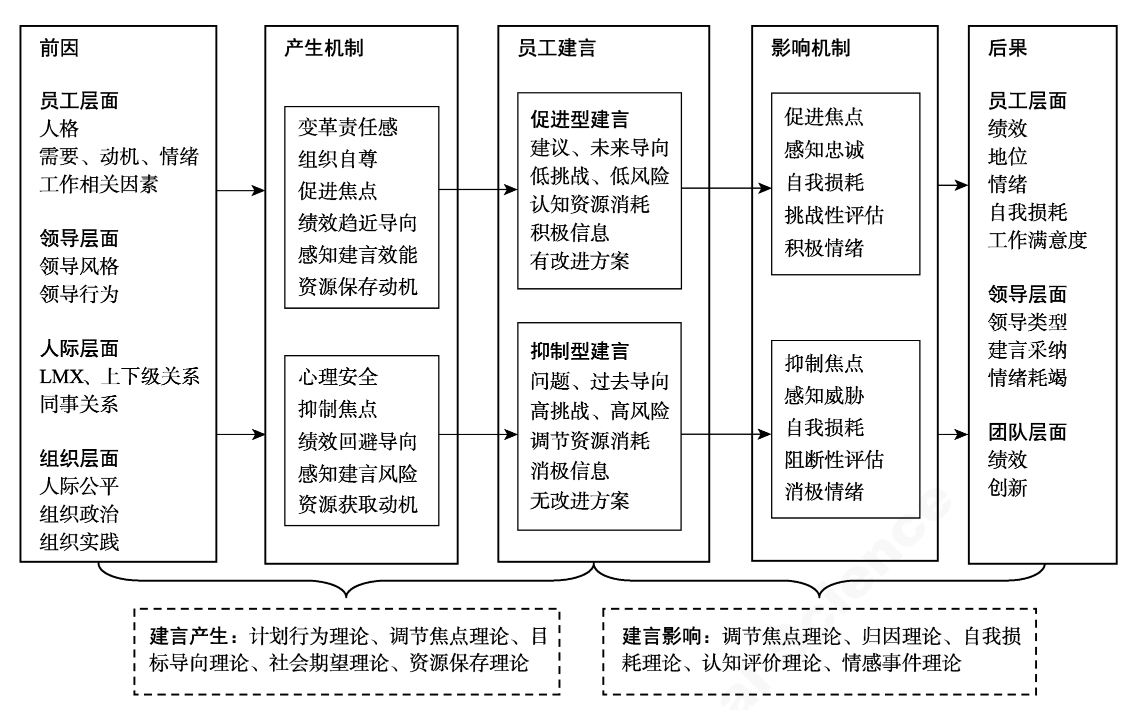



图 1 促进型和抑制型建言的差异
注：作者根据现有文献整理。

是提出改善组织的想法也可以是报告组织中存在的问题。基于此, Liang, Farh 和 Farh (2012)把建言区分为促进型和抑制型建言, 前者指员工主动提出新想法或新建议, 以提高组织绩效和改善组织运作情况的行为, 后者指员工主动指出组织中存在的可能危害组织正常运转的问题, 以防止组织运作进一步受损的行为。

尽管两类建言的关注点不同, 但也存在一些相似之处。例如, 它们同属于挑战性建言, 即以挑战现状的方式促进组织的发展, 而非支持现有的运作方式; 同时, 建言者基于建设性意图, 而非防御意图(Maynes & Podsakoff, 2014)。另外, 两类建言都是员工角色外行为, 而非职责内行为(Liang et al., 2012)。因此, 一些学者将两类建言看成相似的构念, 探讨了它们共有的前因与后果(如李锐, 凌文辁, 方俐洛, 2010; Zhang, Hu, & Qiu, 2014)。已有综述对这些内容进行了回顾(如 Morrison, 2014), 本文则不再赘述。

越来越多的学者注意到促进型与抑制型建言的差异, 并开始从不同的理论视角探讨两类建言在产生机制与影响机制上的差异, 及其对应的前因与后果差异(如 Liang et al., 2012; Lin & Johnson, 2015; Kakkar et al., 2016; Li et al., 2017)。随着研究证据的积累, 对这些差异进行系统概述变得越来越必要。理论上, 厘清这些差异能深化我们对员工建言这一现象的理解, 员工建言不能一概而论, 促进型和抑制型建言各有其独特的产生原理与影响因素和发挥作用的机制与后果。在管理实践上, 无论是促进型建言还是抑制型建言, 对组织都有重要意义。只有清楚区分两类建言, 管理者才能有针对性地激励不同类型的建言, 并分别对其进行管理与利用, 进而发挥出它们应有的作用。

**2.2 促进型和抑制型建言的差异**

在对两类建言的特点进行全面理解和把握的基础上, 本文归纳出它们的差异所在, 具体体现在以下方面。一是焦点关注不同：促进型建言以建议为导向, 关注的是获益; 抑制型建言以问题为导向, 关注的是止损(Lin & Johnson, 2015)。二是时间指向不同：促进型建言指向未来, 不能立即对组织产生影响; 抑制型建言主要指向过去或当前存在的问题, 能起到及时的止损作用(Liang et al., 2012)。三是对组织的挑战程度不同：促进型建言的良好意图容易被组织察觉, 对组织的挑战程度较小; 抑制型建言虽同样基于良好意图,

但其质疑现有的管理实践和程序，组织容易感受到这种建言的挑战意味(Burris, 2012)。四是对员工的风险性不同：促进型建言比较受组织欢迎，风险性较低；抑制型建言容易被管理者视为挑战，被同事视为制造麻烦，风险性较高(Morrison, 2014)。五是资源消耗不同：促进型建言往往提出一些创造性的想法，需要耗费员工较多的认知资源；抑制型建言因可能带来个人风险,员工提出这类建言会不断地进行自我调节和控制，需要耗费员工较大的自我调节资源(Lin & Johnson, 2015)。六是信息呈现方式不同：促进型建言以积极正面的方式呈现信息；抑制型建言以消极负面的方式呈现信息。七是提供解决方案上：促进型建言提出如何改进的方法；抑制型建言并未提出方案来解决发现的问题(Chamberlin, Newton, & LePine, 2017)。

## 3 前因差异理论

基于建言可能带来潜在的个人收益和风险(the risks and rewards of speaking up)，员工在建言前会进行仔细的评估(Detert & Burris, 2007)。大量研究也表明，对风险和收益的综合分析是员工选择建言还是沉默的重要原因(Morrison & Milliken, 2000)。如 Kish-Gephart, Detert, Trevino 和 Edmondson (2009)从认知视角分析员工沉默的原因认为，担心建言带来风险所造成的恐惧是员工沉默的重要原因，并提出建言效能感构念以减少沉默，促进建言。一些学者也从其他角度探讨降低员工建言风险感知的因素，发现了管理者开放性和变革型领导的积极作用(Detert & Burris, 2007)。

随着建言内容区分为促进型和抑制型建言，员工在建言和沉默之间的选择研究逐渐转移到促进型还是抑制型建言的选择倾向上。不变的是，许多研究继续从风险性因素出发，探讨两类建言在前因上的差异，发现促进型建言的风险性相对低于抑制型建言(Chamberlin et al., 2017)。因此，在风险性分析上，员工更倾向于进行促进型建言，避免抑制型建言。这解释了为什么感知建言风险尤其不利于抑制型建言的产生(Wei, Zhang, & Chen, 2015)，心理安全则能很好地预测抑制型建言(Liang et al., 2012)。除此之外，学者们还从其他方面着手，寻找理论对两类建言的前因差异进行解释，这些理论有计划行为理论、调节焦点理论、目标导向理论、社会期望理论和资源保存理论。

### 3.1 计划行为理论

根据计划行为理论(Ajzen, 1991)，个体进行某种计划行为的动机受三种因素的影响，首先是个体对该行为怀有积极的态度，其次是个体感知到的规范性压力，最后是个体知觉到的自我行为控制感。建言作为一种组织公民行为，一方面能给员工带来好处，如提高绩效评估，增加晋升机会等(Morrison, 2014)；另一方面它又不同于“合作形式”的组织公民行为，如助人行为。建言行为具有挑战性的内在本质，可能因挑战现状而使上级感到难堪，因增加工作负担被同事视为制造麻烦，进而导致建言者受到不良的评价(Burris, 2012)。Liang 等(2012)综合以上考虑，将计划行为理论引入建言领域，把建言视作员工在人际情景中进行的一种计划行为。与计划行为理论相对应的是员工心理安全、建设性变革的责任感以及组织自尊，并且这三个因素对两类建言的影响程度不同：建设性变革的责任感、组织自尊与促进型建言的相关性更强，心理安全感与抑制型建言的相关性更强。

### 3.2 调节焦点理论

调节焦点理论认为，个体在追求目标的过程中会对自身的认知、情绪和行为进行必要的管理和调节(Gamache, McNamara, Mannor, & Johnson, 2015)，这种调节和管理可以分为促进型调节焦点和预防型调节焦点。促进焦点和预防焦点在目标、策略以及情绪三个方面存在显著的区别(Lin & Johnson, 2015)。目标上，促进焦点倾向于设置理想目标并积极趋近该目标，预防焦点倾向于设置危险状态并极力避免该状态；策略上，促进焦点倾向于采取创新策略实现理想目标，预防焦点倾向于采取警戒策略避免危险状态；情绪上，促进焦点设想理想目标，常伴随高唤起的积极情绪，如兴奋，预防焦点设想危险状态，常伴随高唤起的消极情绪，如焦虑。与两种调节焦点相对应，促进型建言提出建议改善工作流程，关注的是理想目标；采取的是创新策略；并伴随着积极情绪。抑制型建言指出存在的问题以避免损失，关注的是危险状态；采取的是警觉策略；并伴随消极情绪。基于以上分析，一些研究探讨不同调节焦点对不同类型建言的预测作用发现，促进焦点的员工更

倾向于提出进一步改善工作流程的措施，预防焦点的员工更可能提出制止不当实践的建议(Lin & Johnson, 2015; MacMillan, Hurst, Kelley, Howell, & Jung, 2019)。此外，Chamberlin 等(2017)通过元分析梳理两类建言的前因和后果研究也认为，焦点定向的差异是造成两类建言前因和后果差异的重要理论基础。

### 3.3 目标导向理论

根据目标导向理论(Carver & Scheier, 1998)，人的行为既是对刺激的反应，又是通过一连串的动作实现预定目标的过程。目标导向理论把个体的目标导向分为学习目标和绩效目标，绩效目标又分为绩效趋近导向和绩效回避导向。趋近导向反映个体展现胜任能力的倾向，个体积极追求理想的目标，对环境中的机会和奖励更加敏感，更多地表现出趋近的行为；回避导向反映个体避免胜任能力受到质疑的倾向，个体对环境中的危险更加敏感，倾向于避免让自己的绩效受到损害以保护自身(Carver, 2006)。趋近导向的员工在认知上对提升自己绩效和胜任能力的机会、奖赏更加敏感(Elliot & Harackiewicz, 1996)，更可能思考达到理想目标的方法，其建言内容更多地包含促进性的方面。回避导向的员工在认知上对损害自身绩效和胜任能力的威胁更加敏感(Elliot & Harackiewicz, 1996)，更可能思考避免危险状态的方法，其建言内容则更多地包含抑制性的方面。基于此，Kakkar 等(2016)结合目标导向理论和两类建言，发现不同绩效目标导向对不同类型建言的预测作用：绩效趋近导向的员工更可能提出改善现状的建议；绩效回避导向的员工更可能识别出工作中存在的危险。

### 3.4 社会期望理论

尽管员工建言能给组织带来诸多益处，但在实际情况中，员工“知而不言”的情况却时有发生。这主要可以归结为两方面的原因：一是员工不确定建言能否得到采纳，即感知建言效能问题，二是员工担心建言行为会遭到报复，即感知建言风险问题(Morrison, 2011, 2014)。因此，当员工相信建言能够得到重视并且带来的个人风险低时，建言的可能性大大提升。建言效能和建言风险与社会期望理论(Paulhus, 2002)的基本内涵相一致，其认为代理动机和公共动机是个体进行自我展示的潜在原因，并且在决定表现出某种行为时，个体会考虑自己的行为是否与社会的期望相符合，只有在符合社会期望的情况下，个体才会表现出这种行为。代理动机驱使个体主动呈现积极的自我形象，如支配性、胜任能力等(Lalwani, Shavitt, & Johnson, 2006)，感知建言效能更高；而公共动机驱使个体避免做出降低自身宜人性、友好性的行为，感知建言风险更高(Paulhus & John, 1998)。实证研究也发现了感知建言效能对促进型建言的预测作用，感知建言风险对抑制型建言的阻碍作用，并且权力距离破坏员工的感知建言效能，表面和谐增加员工的感知建言风险(Wei et al., 2015)。

### 3.5 资源保存理论

资源保存理论(Hobfoll, 1989, 2002)认为资源是有限的，为了保护有限的资源，个体会尽量避免资源的损耗，在资源消耗的情况下，个体也会努力获取资源以维持必要的活动。促进型建言提出创新性的想法和解决方案，通常需要耗费员工较大的认知资源(Farh, Tangirala, & Liang, 2010)，抑制型建言尽管风险性更高，但其不像促进型建言那样需要耗费比较大的认知资源 (Morrison, 2014; Liang et al., 2012)，因此，员工在资源保存动机的驱动下，会更加避免进行促进型建言(Qin et al., 2014)。然而，当员工面临较大的压力时，资源获取动机占主导地位，情况则相反。抑制型建言能够及时制止不当实践，而促进型建言需要经过一定的时间才能发挥作用。此时，员工更可能进行抑制型建言来及时缓解自己的压力，而不是寄希望于关注组织未来理想状态的促进型建言。Qin 等(2014)比较情绪耗竭情况下员工的两类建言行为发现，在资源保存动机的驱动下，情绪耗竭负向影响促进型建言；而在资源获取动机的驱使下，情绪耗竭正向预测抑制型建言。

## 4 前因综述

通过对两类建言的产生机制进行理论上的解释后，本文将梳理它们在员工层面(如人格倾向，需要、动机和情绪因素，工作相关因素)、领导层面(如领导风格、领导行为)、人际层面(如领导成员交换 Leader-member exchange(以下简称为 LMX)和上下级关系、同事关系)和组织层面(如组织政治、组织公平)的实证研究。

### 4.1 员工层面

进行何种建言首先受员工的人格倾向所影响，

其次是员工为了满足自身的心理需要，或受到了动机和情绪因素的驱使，最后，工作相关因素如工作态度、工作价值观、工作经历、工作特征和职位等级也会影响员工的不同建言。

#### 4.1.1 人格因素

两类建言的人格前因研究上，不同的研究从不同的人格倾向出发，探讨其对两种建言的不同影响。根据两种调节焦点与两类建言的相似性，Lin 和 Johnson (2015)研究发现促进焦点定向的员工更偏好促进型建言，预防焦点定向的员工更偏好抑制型建言。类似地，两种目标导向也与两类建言相对应，绩效趋近目标导向增加促进型建言，绩效回避目标导向增加抑制型建言(Kakkar et al., 2016)。另外，员工的尽责性、外向性(Liu, Liao, Liao, & Wei, 2014)和真诚性(Knoll & van Dick, 2013)是预测抑制型建言的重要因素，亲社会导向(Sanner, Ziauddin, & Chou, 2017)及情境交流导向(Ward, Ravlin, Klaas, Ployhart, & Buchan, 2016)对两类建言则产生阻碍作用，尤其是对抑制型建言的影响。

#### 4.1.2 需要、动机和情绪因素

员工的心理需要上，归属需求高的员工会为了与领导建立良好的 LMX 而主动建言，且这种需要对促进型建言的预测作用更强，这是因为促进型建言对领导的挑战程度较低，比较受领导认可，更有助于员工与领导建立良好的LMX (Kong, Huang, Liu, & Zhao, 2017)。员工动机方面，关心组织动机、亲社会动机和印象管理动机对两种建言均有积极影响(陈思，李锡元，陆欣欣，2016)。情绪方面, Qin 等(2014)发现不同情绪耗竭情况下，员工的建言选择不同；情绪耗竭由低到中时，负向影响促进型建言；情绪耗竭由中到高时，正向预测抑制型建言。

#### 4.1.3 工作相关因素

员工的工作态度方面，有研究把促进型建言看作员工创造性行为，发现敬业度高的员工具有更高的创造力进而能产生此类建言(Kong, Chu, Mondejar, & Allen, 2016)。员工的工作满意度方面，工作满意度与促进型建言正相关；而其与抑制型建言的关系受员工类型的影响而不同：老员工也是工作满意度越高越倾向于进行抑制型建言，但对新生代员工而言，工作满意度高和低其都会产生抑制型建言(阎亮，马贵梅，2018)。工作价值观中，舒适与安全负向影响两种建言，能力与成长、地位与独立正向影响两种建言(詹小慧，杨东涛，栾贞增，2016)。组织承诺方面，企业承诺和工会承诺对两种建言均有积极影响，但工会承诺对两种建言的影响强于企业承诺，尤其是对抑制型建言的影响上(胡恩华，章燕，单红梅，张龙，2018)。职业态度方面，职业召唤高的员工具有更强的建设性变革责任感和乐观性，更积极进行两种建言(Chen, May, & Schwoerer, 2016；张跃，杨旭华，陈娜，2018)。此外，员工的职位等级(MacMillan et al., 2019)，工作自主性(Dedahanov, Rhee, & Gapurjanova, 2018)，工作本身存在的缺陷情况(Shepherd, Patzelt, & Berry, 2019)均是影响抑制型建言的重要因素，工作经历则对促进型建言的产生更为重要(Li, Li, & Zhu, 2016)。

### 4.2 领导层面

员工是否建言以及决定做出何种建言与领导个人的领导风格和领导行为密切相关。现有文献比较丰富地讨论了不同领导风格以及领导的不同行为对员工两类建言的影响。

#### 4.2.1 领导风格

正性领导风格方面，首先是变革型领导对两种建言的影响研究比较全面。变革型领导激发下属两类建言的机制有：使员工感知工作的意义(Chen, Wang, & Lee, 2018)、提升与员工的 LMX (Jada & Mukhopadhyay, 2019)、增强员工的组织认同(Hu, Zhang, & Wang, 2015)，以及给予员工工作自主性(Svendsen, Unterrainer, & Jønsson, 2018)。其次是关注真实型和谦卑型领导对抑制型建言的影响机制：真实型领导增强员工希望(刘生敏，廖建桥，2015a)、团队心理安全和团队真实型跟随(刘生敏，廖建桥，2015b)；谦卑型领导则能够激发员工的建言效能(张亚军，张金隆，张军伟，崔利刚，2017)。另外，服务型领导通过提升员工的义务感而增加两种建言(Arain, Hameed, & Crawshaw, 2019)。不同领导风格对两种建言的影响也存在差异，授权型比变革型和伦理型领导更能激发员工的两种建言(Jada & Mukhopadhyay, 2019)。同一领导风格对不同类型建言影响差异的研究相对较少，仅 Chamberlin 等(2017)在元分析中发现，伦理型领导以及领导的开放性特征更能激发员工促进型建言。负性领导风格方面，研究主要探讨辱虐型领导的影响，辱虐型领导通过破坏员工组织自尊

(严丹, 2012), 心理安全感、组织支持感(李锐, 凌文辁, 柳士顺, 2009)而不利于两类建言的产生。

#### 4.2.2 领导行为

领导的情绪、言语和行为等传递出的信息会给予员工心理暗示, 进而影响员工的建言。领导表现出积极情绪, 能够给予员工心理安全感而有助于促进型建言的发生(Liu et al., 2015); 相反, 领导表现出消极情绪则降低员工对领导的喜爱及信任, 不利于促进型建言的产生(Song, 2018)。言语上, 领导对员工进行鼓励能对两种建言起到显著的激励作用(Mayfield & Mayfield, 2017)。领导宽恕和领导信息共享行为分别通过员工心理安全和内部人身份认知, 激发员工的抑制型建言(张亚军, 张磊, 2017; 陈倩倩, 樊耘, 张旭, 于维娜, 2017)。此外, 李锐等(2010)发现上司信任和心理所有权是领导支持影响员工两种建言的重要机制, 而 Han 和 Hwang (2019)则从心理资本的角度解释领导支持对两种建言的积极影响。

### 4.3 人际层面

职场由群体组成, 其中有人际的互动, 主要是上下级的互动和同事间的互动, 上下级互动中表现为领导成员交换(LMX)或上下级关系(supervisor-subordinate *guanxi*)。

#### 4.3.1 上下级关系和 LMX

社会交换理论认为建言是员工回馈领导的一种方式, 实证研究也发现 LMX 增强员工心理安全和心理意义, 促使其产生回报领导的意图而进行两种建言(Song, Wu, Hao, Lu, Zhang, & Liu, 2017)。并且, 在非盈利组织中, LMX 尤其能鼓励员工向领导汇报组织中存在的问题(Pei, Pan, Skitmore, & Feng, 2018)。上下级关系对两种建言同样具有积极影响, 上下级关系能够促进员工两类建言的原因可能是员工对上级的信任(Yan, 2018), 员工的心理授权感和心理所有权(Wang, Wu, Liu, Hao, & Wu, 2019), 以及员工心理安全感的提升和面子顾虑的降低(梁潇杰, 于桂兰, 付博, 2019)。

#### 4.3.2 同事关系

同事的积极影响方面, 同事的支持、信任、尊敬以及职场友谊均能引发员工的建言。具体而言, 同事支持增强员工建设性变革的责任感而引发促进型建言(Xie, Ling, Mo, & Luan, 2015), 但不能很好地预测抑制型建言(Loi, Ao, & Xu, 2014); 同事信任正向影响两类建言且不存在影响差异; 同事尊敬提高员工积极情绪和控制信念而引发两种建言(Ng, Hsu, & Parker, 2019); 职场友谊对促进型建言的预测力则要大于抑制型建言(孙健敏, 尹奎, 李秀凤, 2015)。不良人际关系方面, 研究发现职场排斥阻碍员工的两类建言, 其机制是员工的心理需求得不到满足(Wu, Qu, Zhang, Hao, Tang, Zhao, & Si, 2019), 以及员工的群体成员归属感遭到破坏(Wu, Wang, & Lu, 2018)。

### 4.4 组织层面

建言是组织环境与员工人格交互作用的结果, 组织环境会间接影响员工的建言行为。近年来在组织层面也积累了一些影响员工两种建言的认识, 主要有人际公平、组织政治和组织的各类实践。

组织在人际上表现得公平能给员工心理授权感而增加促进型建言, 但与抑制型建言的关系不显著(孙雨晴, 时金京, 兰芳, 2018)。组织政治则导致员工的心理不确定性, 对两类建言均产生不利影响, 但对于如何缓解组织政治对两类建言的不利影响上, 工作自主性和工作安全感分别起到不同调节作用(Li, Liang, & Farh, 2018)。在组织内部实践对两种建言积极影响的机制上, 高绩效工作系统给员工以组织支持感(苗仁涛, 周文霞, 刘丽, 潘静洲, 刘军, 2015); 组织发展性绩效评估提高员工的工作满意度(Zhang et al., 2014); 组织给员工参与决策的机会令员工感觉到被信任(Chen, 2017); 组织的建言实践程序则能有效地激发员工勇于向组织提出促进型建言, 但对抑制型建言的产生却不如人意(Knoll & Redman, 2016)。另外, Wei 等(2015)发现, 对于注重表面和谐的员工而言, 创造良好的建言氛围有利于引发员工的抑制型建言; 而对于注重权力距离的员工而言, 组织的授权有助于促进型建言的产生。在组织外部实践上, 组织重视社会责任能在组织中营造关怀他人的氛围而提升员工的两种建言, 并且这种氛围对促进型建言的影响要大于抑制型建言(Wang, Zhang, & Jia, 2019)。

### 4.5 前因理论与综述小结

通过上述前因理论和实证研究的梳理可以看出, 由于两类建言在概念上存在相同的内涵, 导致它们有许多共同的前因, 且这些前因对两类建言的影响不存在显著差异。如个体层面的主动性、工作自主性, 领导层面的一些正性领导风格和积

极领导行为，人际层面的 LMX、上下级关系和同事关系，组织层面的高绩效工作系统、参与决策机会等。但是，两类建言在概念内涵上有各自的特殊性，这导致它们有不同的前因。例如调节焦点理论和目标导向理论从员工的人格倾向因素解释其对不同类型建言的影响差异，计划行为理论与社会期望理论从组织和领导层面解释其对两类建言的影响差异，资源保存理论从不同情绪压力解释其对两类建言的影响差异。除个体差异造成的建言类型不同外，领导和组织层面的理论主要还是从两者的风险性出发，也就是说抑制型建言更容易受安全感和支持性方面的因素影响，促进型建言主要受效能感和责任感方面的因素影响。

## 5 后果差异理论

在两类建言的后果差异上，同样也有一些理论对此进行了解释，这些理论有调节焦点理论、归因理论、自我损耗理论、认知评价理论和情感事件理论。

### 5.1 调节焦点理论

调节焦点理论(Higgins, 1997)不仅可以解释员工为什么会做出不同类型的建言，而且可以解释为什么不同的建言会导致不同的结果。因为团队成员既可以通过自己的促进行为激发整个团队追求理想的目标，也可以通过抑制行为引导团队找出存在的问题。实证研究也发现团队层面的促进型建言，能激发整个团队追求与成就相关的目标，使团队形成促进焦点定向，更加注重机会，更多地进行团队的创新，进而提升团队的生产绩效；抑制型建言则驱使团队追求与安全相关的目标，使团队形成预防焦点定向，更加关注风险，更多地进行团队的监控，进而提升团队的安全绩效(Li, Liao, Tangirala, & Firth, 2017)。类似地，Liang, Shu 和 Farh (2019)研究发现，团队促进型建言有助于盘活团队成员的不同知识，提高团队知识的利用程度，进而促进团队的创新；抑制型建言则通过让团队形成善于反思的氛围而提升团队的创新。此外，团队的不同建言对领导的影响也不一样：团队促进型建言促使领导形成促进焦点而成为远见型领导，抑制型建言则使领导形成预防焦点而成为定规型领导(Li et al., 2017)。

### 5.2 归因理论

归因理论(Heider, 1958)认为人们有对他人的行为作出解释的倾向，从而帮助自身更好地预测和控制环境，个体对他人行为做出的反应取决于对其动机的归因。对行为背后动机的识别会影响到领导对下属的评价(Cheung, Peng, & Wong, 2014)。当员工向领导建言时，领导者通常会试图思考员工建言的动机。不同类型的建言会引起领导不同的归因，进而导致领导对员工的评价不一致。促进型建言提出改善组织运作的建议，其隐藏的建设性动机容易被领导所察觉，领导者倾向于采纳促进型建言，抑制型建言虽然同样出于关心组织的动机，但是其指出组织的不当实践，且这些不当实践的主要负责人是领导，领导会视抑制型建言为挑战自身权威的行为，进而拒绝采纳抑制型建言(Burris, 2012)。在两类建言的采纳上，研究发现领导会因感知到员工的忠诚而采纳促进型建言，因感知到员工的威胁而拒绝抑制型建言(Burris, 2012; Hassan, Batool, & Hassan, 2016)。与此类似，管理者会把促进型建言的动机归结为亲社会动机和建设性动机，进而提高对员工的绩效评价，但是抑制型建言不存在同样的效果(Su et al., 2017)。

### 5.3 自我损耗理论

根据自我损耗理论，个体在进行需要自我控制的活动时，所能用来调节自身行为的资源是有限的(Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998)，并且进行需要自我控制和调节的活动会消耗个体的调节资源，进而导致个体的自我损耗，如认知疲乏、情绪耗竭、意志力削弱等情况(Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010)。不同活动给个体带来的损耗程度不同：抵制诱惑、调节负性情绪等活动通常带来更高的损耗，而由内部动机激发的活动不仅不会导致自我的损耗，反而能使个体集中注意力，在任务上更加坚持(Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005)。建言提出创新的想法改善组织运作或指出组织存在的问题，在一定程度上会给员工带来自我的损耗。但不同类型的建言带来的损耗不一样，促进型建言设想组织未来的理想状态，常伴随兴奋，愉悦等积极情绪，能给员工带来动机趋近功能，员工会集中精力以完成目标，反而降低自我损耗；而抑制型建言设想组织受损的情况，且担心建言的不良后果，容易引发员工的焦虑、恐惧等消极情绪，给员工带来极大的自我损耗(Liang et al., 2012)。Lin 和 Johnson (2015)在研究不同调节焦点对不同建言

的影响差异外，还发现促进型建言可以减少员工的自我损耗，而抑制型建言增加员工的自我损耗。

### 5.4 认知评价理论

压力的认知评价理论(Lazarus & Folkman, 1984)认为，当工作环境中的要求超过了个体所能应对的程度时就会产生工作压力。个体在工作中会遇到各种使人产生压力的刺激源，根据这些刺激源的性质，个体会对其进行认知评价，以确定这些刺激能否影响自身，以及自身对此的控制程度。团队建言是引发管理者认知评价的重要刺激源，因为团队建言挑战现状，提出建议要求管理者采取措施改进工作程序，或解决工作中存在的问题，管理者会据此对团队建言进行认知评价(Liang et al., 2012; LePine & van Dyne, 2001)。并且，管理者还可能把团队建言当作针对自身绩效，甚至是个人品质和能力的质疑而感受到威胁，这更加会激发管理者对建言的认知评价(Fast, Burris, & Bartel, 2014)。管理者对团队建言的积极评估还是消极评估取决于团队建言的性质，当团队建言是能够促进管理者获得成长和提升的促进型建言时，管理者会对此类建言进行挑战性评估而产生挑战性压力，并努力解决员工提出的需求；对可能威胁、损害自身的抑制型建言进行阻断性评估产生阻断性压力，导致管理者的情绪耗竭(Sessions, Nahrgang, Newton, & Chamberlin, 2019)。

### 5.5 情感事件理论

情感事件理论(Weiss & Cropanzano, 1996)认为员工在组织中的行为和绩效不只由其个性和态度所决定，在很大程度上还受他们在工作中时刻变化的情绪所影响。情感事件是指员工在工作中遇到的各种影响个体情绪的事件，特别是有意义的、不平常的事件(Weiss & Cropanzano, 1996)。建言代表着员工的主动投入，对员工和组织来说都是一种有意义的行为；并且建言是员工的角色外行为，并不是职责内进行的经常性行为。因此，根据情感事件理论，建言可以说是员工的重要情感事件，这种情感事件会影响员工的情绪。不同类型的建言对员工情绪的影响不一样。促进型建言向组织提出改善措施，进行的是一种挑战性任务，有助于问题的解决和员工自我控制感的提升，代表着一种积极的情感事件，与员工的积极情绪相联系(Starzyk, Sonnentag, & Albrecht, 2018)。抑制型建言报告组织存在的问题并伴随消极情绪，但其目的不仅仅是批评，而是使组织关注存在的问题并想办法解决，员工反而会在提出抑制型建言后减轻自己的顾虑和担忧等消极情绪(Beehr, King, & King, 1990)。根据以上分析，Starzyk 等(2018)基于情感事件理论把建言看作是员工的一种情感事件，并采用日记调查法研究员工在会议上进行不同建言后一工作日末的情绪变化发现，尽管促进型建言对积极情绪的提升不显著，但抑制型建言能显著缓解员工的消极情绪。

## 6 后果综述

两类建言影响后果方面的研究相对比较缺乏，现有研究主要探讨两类建言对员工、领导和团队的影响。员工层面包括绩效、工作满意度、情绪、自我损耗、地位等；领导层面有建言采纳、领导类型和情绪耗竭；团队层面主要是团队绩效和团队创新。

### 6.1 员工

个人绩效方面，两类建言对员工绩效的影响结论不太一致，但总体而言促进型建言更有助于提升领导对员工的绩效评估。这可能是因为管理者对两类建言背后的动机感知不一样，管理者对促进型建言员工的感知更多是忠诚，而对抑制型建言员工的感知更多是威胁(Hassan et al., 2016)。类似地，上级会把促进型建言背后的动机归结为亲社会动机和建设性动机，抑制型建言则不存在这样的效果(Su et al., 2017)。不过也有研究发现，中等频率的抑制型建言也可以通过领导感知建言建设性而提升员工的绩效评估(Huang, Xu, Huang, & Liu, 2018)。此外，还有学者认为促进型建言在得到采纳的情况下能增强员工的自我效能，进而提高之后的工作绩效(李方君, 祁婷婷, 2017)。工作满意度方面，两种建言均能通过增强员工的自我效能感而提高工作满意度(Song, He, Wu, & Zhai, 2018)。在建言与员工地位的关系上，研究结论不太一致，有研究认为只有男性提出促进型建言才能提高其在组织中的地位(McClean, Martin, Emich, & Woodruff, 2018)，也有学者发现两种建言均能提高员工在组织中的地位，并且抑制型建言的作用反而更强(Weiss & Morisson, 2018)。建言对员工个人的内在影响方面，研究发现尽管抑制型建言会导致员工的自我损耗，但它也可以减少员工的负性情绪；而促进型建言虽不会导致员工

的自我损耗, 但其对积极情绪的提升不显著(Lin & Johnson, 2015; Starzyk et al., 2018)。

### 6.2 领导

由于两类建言在挑战程度, 信息呈现方式等方面的不同, 领导倾向于采纳促进型建言而非抑制型建言, 这可能是因为领导者认为后者比前者更具有挑战意味(Burris, 2012)。那么抑制型建言如何能得到领导的采纳? 有学者发现职级高但与领导关系不密切的员工所提出的抑制型建言容易得到采纳(MacMillan et al., 2019)。综合两类建言的采纳, 国内魏昕和张志学(2014)发现, 员工专业度越高, 上级越有可能采纳其促进型建言; 但对于抑制型建言, 只有当上级地位较高且下属专业度也高时, 才能得到采纳; 当上级地位较低时, 即使员工专业度高, 其建言也不能得到采纳。同样, 真实型领导也倾向于采纳专业性高的员工提出的促进型建言(Zhang, Liang, & Li, 2017)。两种建言也会对领导产生影响, 团队促进型建言会促使领导形成促进焦点而成为远见型领导, 团队抑制型建言则使领导形成预防焦点而成为定规型领导(Li et al., 2017), 并且, 领导评估团队抑制型建言比评估促进型建言更容易产生情绪耗竭(Sessions et al., 2019)。

### 6.3 团队

团队绩效方面的研究结论也不太一致。有研究发现两类建言分别提升团队的不同绩效: 团队促进型建言提高团队的生产绩效, 团队抑制型建言提高团队的安全绩效(Li et al., 2017)。但也有学者认为只有促进型建言才能通过团队反思提高团队绩效, 抑制型建言反而引发团队的负性情绪阻碍团队绩效(Zhang, Ling, Xie, & Liu, 2017)。组织的促进型和抑制型建言人力资源管理实践则均有助于提高团队的创新绩效(Shin, Woodwark, & Jung, 2017)。团队创新方面, 团队促进型建言提升团队创新的原因是它能使得团队更加开放, 成员更愿意讨论团队内的想法(Guzman & Espejo, 2019)。也有研究发现, 团队促进型建言能通过团队知识利用和团队反思双路径提升团队的创新, 而抑制型建言只通过团队反思单路径促进团队创新(Liang et al., 2019)。此外, 团队创造力方面, 有研究者认为团队促进型和抑制型建言可能分别导致任务冲突和关系冲突而阻碍团队创造力(Takeuchi, Zhang, & Zhou, 2018)。

### 6.4 后果理论与综述小结

通过梳理两类建言后果差异的理论以及研究后, 我们可以得出以下几个结论。第一, 调节焦点理论主要用以解释两类建言在领导和团队结果上的差异, 如领导类型、团队绩效和团队创新的不同。第二, 归因理论和认知评价理论主要用以解释领导层面的结果差异, 如领导的建言采纳和情绪耗竭不同。第三, 自我损耗理论和情感事件理论主要用以解释两类建言对员工个人内在方面的影响差异, 如员工的自我损耗和情绪变化不一样。此外, 值得一提的是, 两类建言对员工地位的影响上, McClean 等(2018)用期望状态理论解释并研究发现, 男性员工提出促进型建言才能提高其在组织中的地位, 而 Weiss 和 Morisson (2018)则基于地位获得理论发现, 两类建言对员工地位均有正向影响, 且抑制型建言的作用反而更大。因此, 两类建言与员工组织地位的关系还需要理论和研究的深入。

## 7 展望

通过对两类建言进行概念内涵和理论产生与影响机制上的区分及前因后果研究的归纳后, 我们可以发现, 组织层面两类建言产生及后果的研究相对比较欠缺, 两类建言前因后果差异的机制及理论解释还待深入探究。结合以上, 本文呼吁未来的研究在以下几个方面进行探索。

第一, 尽管已有研究从调节焦点理论、目标导向理论、自我损耗理论、认知评价理论等解释两类建言在前因与后果上的差异, 但是, 我们可以看到, 这些理论更多的是从员工的人格倾向来进行解释的。其他角度如人际视角, 人际关系与两类建言的关系缺乏理论的综合, 再如情境角度, 情境如何造成员工决定提出促进型或是抑制型建言。因此, 从其他角度寻找理论解释两类建言前因与后果的差异是未来研究具有潜力的方向。

第二, 正如研究所发现的, 在某种程度上, 两类建言总体上都有益于团队。然而在管理实践中, 大多数团队要么以促进焦点为主, 虽注重机会和潜在收益, 但容易忽视风险, 导致决策过于冒险; 或是预防焦点为主, 虽注重防范风险, 但过于保守, 缺乏开拓创新精神。有效的团队应该既具有促进焦点又具有预防焦点, 团队成员不但能提出改善现状的促进型建言, 而且能提出防范

风险的抑制型建言。因此，未来研究可以探讨如何引导团队既注重创新发展又注重防范风险，团队成员能根据实际情况提出不同的建言，从而成为一个“攻防兼备”的团队。

第三，总体而言，促进型建言能给组织带来积极的改变，管理者容易把员工的建言动机归结为亲社会动机，进而采纳。但也有研究表明，权力动机高的管理者面对员工的促进型建言时并不会采纳，因为管理者会把促进型建言视作员工追求权力的手段(Urbach & Fay, 2018)。抑制型建言质疑现有管理实践，管理者容易把此类建言视为对自己权威的挑战而拒绝采纳。但也有研究表明，员工的职级、专业性等有助于抑制型建言更好地得到采纳(MacMillan et al., 2019)。结合以上，探讨管理者为何采纳不同的建言，以及如何能让管理者更好地采纳不同的建言，对改善管理实践具有重大意义。

第四，正如社会期望理论(Paulhus, 2002)所述，个体倾向于表现出符合社会期望的行为。但不同文化导向的个体对社会期望的表现不同(Paulhus, 1984)，个体主义文化的社会期望表现为“欺骗式的自我增强” (self-deceptive enhancement)，个体对自我具有不现实的过度积极的看法，倾向于在组织中积极表现自己的能力和独特性；集体主义文化的社会期望则更多表现为印象管理(impression management)，个体注重自己的群体身份，倾向于在组织中进行印象管理以迎合组织期望(Lalwani et al., 2006)。本文认为个体主义文化员工进行促进型建言更多是基于证明自身能力的动机，较少进行抑制型建言更多是为了避免自身能力受到质疑。集体主义文化员工进行促进型建言可能更多基于印象管理动机，为了获得组织的支持和认可，较少进行抑制型建言则是为了避免社会拒绝，但当组织期望抑制型建言时，员工也会迎合组织的期望而积极进行抑制型建言。因此，员工进行促进型或抑制型建言在集体主义文化中更多取决于组织的期望，而在个体主义文化中更多取决于员工个人。所以，探究不同文化情境下，员工进行促进型建言以及避免抑制型建言的原因差异也是未来研究有趣的方向。

## 参考文献

陈倩倩，樊耘，张旭，于维娜. (2017). 领导者信息共享与集体主义对员工促进型建言的影响机制研究. *管理学报, 14*(10), 1523–1531.

陈思，李锡元，陆欣欣. (2016). 基于调节焦点作用的员工建言行为动机研究. *管理学报, 13*(4), 551–559.

段锦云. (2011). 中国背景下建言行为研究：结构，形成机制及影响. *心理科学进展, 19*(2), 185–192.

段锦云，张倩. (2012). 建言行为的认知影响因素、理论基础及发生机制. *心理科学进展, 20*(1), 115–126.

胡恩华，章燕，单红梅，张龙. (2018). 企业承诺和工会承诺对员工建言行为的影响研究. *管理学报, 15*(8), 1153–1160.

李方君，祁婷婷. (2017). 员工建言能提高工作绩效吗？建言采纳与自我效能感的作用. *中国人力资源开发, 34*(8), 71–82.

李锐，凌文铨，方俐洛. (2010). 上司支持感知对下属建言行为的影响及其作用机制. *中国软科学,* (4), 106–115.

李锐，凌文铨，柳士顺. (2009). 上司不当督导对下属建言行为的影响及其作用机制. *心理学报, 41*(12), 1189–1202.

梁潇杰，于桂兰，付博. (2019). 与上级关系好的员工一定会建言吗？基于资源保存理论的双中介模型. *管理评论, 31*(4), 128–137.

刘生敏，廖建桥. (2015a). 真实型领导真能点亮员工的希望之言吗？*管理评论, 27*(4), 111–121.

刘生敏，廖建桥. (2015b). 中国员工真能被“领”开言路吗？真实型领导对员工抑制性建言的影响. *商业经济与管理, 284*(6), 58–68.

苗仁涛，周文霞，刘丽，潘静洲，刘军. (2015). 高绩效工作系统有助于员工建言?一个被中介的调节作用模型. *管理评论, 27*(7), 105-115.

孙健敏，尹奎，李秀凤. (2015). 同事信任对员工建言行为影响的作用机制研究. *软科学, 29*(11), 93–96.

孙雨晴，时金京，兰芳. (2018). 因公平而进谏？人际公平对建言行为的多层次影响. *中国人力资源开发, 35*(12), 28–42.

魏昕，张志学. (2014). 上级何时采纳员工的促进性或抑制性建言：上级地位和下属专业度的影响. *管理世界,* (1), 132–143.

严丹. (2012). 上级辱虐管理对员工建言行为的影响——来自制造型企业的证据. *管理科学, 25*(2), 41–50.

阎亮，马贵梅. (2018). 工作满意或不满意促进建言?——代际差异与 PIED 的调节效应. *管理评论, 30*(11), 176–185.

詹小慧，杨东涛，栾贞增. (2016). 基于组织支持感调节效应的工作价值观对员工建言影响研究. *管理学报, 13*(9), 1330–1338.

张亚军，张金隆，张军伟，崔利刚. (2017). 谦卑型领导与员工抑制性建言的关系研究. *管理评论, 29*(5), 110–119.

张亚军，张磊. (2017). 领导宽恕与员工抑制性建言的关系研究. *管理世界,* (12), 184–185.

张跃, 杨旭华, 陈娜. (2018). 职业召唤对建言行为的影响机制研究. *中国人力资源开发, 35*(9), 40–50.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211.

Arain, G. A., Hameed, I., & Crawshaw, J. R. (2019). Servant leadership and follower voice: The roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(4), 555–565.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1252–1265.

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1054–1068.

Beehr, T. A., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, *36*(1), 61–81.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 851–875.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior.* New York, NY: Cambridge University Press.

Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion, 30*(2), 105–110.

Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta - analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology, 70*(1), 11–71.

Chen, J., May, D. R., & Schwoerer, C. E. (2016). "Called" to speak up: Employees' career calling and voice behavior. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi:10.5465 /AMBPP.2016.12740abstract.

Chen, S. J., Wang, M. J., & Lee, S. H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review, 47*(3), 694–708.

Chen, X. (2017). I will not let you down: A moderated mediation model between participative decision making and voice. *Academy of Management Proceedings*, (1), doi:10.5465/AMBPP. 2017.12016abstract

Cheung, M., Peng, K. Z., & Wong, C. S. (2014). Supervisor attribution of subordinates' organizational citizenship behavior motives. *Journal of Managerial Psychology, 29*(8), 922–937.

Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2018). Job autonomy and employee voice: Is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision, 57*(9), 2401–2413.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884.

Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(3), 461–475.

Farh, C. I. C., Tangirala, S., & Liang, J. (2010). *Thinking before speaking: Employee cognitive engagement in change as a precursor to voice*. In annual meeting of the Academy of Management, Montreal.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013–1034.

Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1261–1282.

Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 73–90.

Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 136*(4), 495–525.

Han, M. C., & Hwang, P. C. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices: Moderating role of regulatory foci. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(4), 1666–1683.

Hassan, I. E., Batool, F., & Hassan, M. U. (2016). Managerial implications of rocking the floor by employees: Consequences of voice behaviour. *Business Information Review, 33*(3), 136–144.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York, NY: Psychology Press.

Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307–324.

Huang, X., Xu, E., Huang, L., & Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology, 103*(10), 1101–1120.

Hu, D., Zhang, B., & Wang, M. (2015). A study on the

relationship among transformational leadership, organizational identification and voice behavior. *Journal of Service Science and Management, 8*(1), 142–148.

Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019). Understanding the effects of empowering, transformational and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination. *Personnel Review, 48*(3), 707–730.

Kakkar, H., Tangirala, S., Srivastava, N. K., & Kamdar, D. (2016). The dispositional antecedents of promotive and prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1342–1351.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163–193.

Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management, 55*(5), 829–844.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology, 8*(4), 346–360.

Kong, D. T., Chu, C. W., Mondejar, R., & Allen, D. B. (2016). Creativity-aided promotive voice: Work engagement and leader-Member exchange as joint determinants. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi: 10.5465/AMBPP.2016.10914abstract

Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why voice behavior? An integrative model of the need for affiliation, the quality of leader–member exchange, and group cohesion in predicting voice behavior. *Group & Organization Management, 42*(6), 792–818.

Lalwani, A K., Shavitt, S., & Johnson, T. (2006). What is the relation between cultural orientation and socially desirable responding? *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(1), 165–178.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York, NY: Springer.

LePine, J. A., & van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 326–336.

Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1259–1270.

Li, C., Liang, J., & Farh, J. L. (2018). Speaking up when water is Murky: An uncertainty-based model linking perceived organizational politics to employee voice. *Journal of Management, 46*(3), 443–469.

Li, F., Li, A., & Zhu, Y. (2016). Employee work experience, locomotion, and voice behavior. *Social Behavior and Personality*, *44*(11), 1851–1862.

Li, G., Kark, R., & Morrison, E. W. (2017). Voicing up: How team voice shapes leaders regulatory focus and behaviors. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi:10.5465/AMBPP.2017.11800abstract

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.

Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 91–104.

Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1381–1397.

Liu, S. M., Liao, J. Q., Liao, S., & Wei, H. (2014). The influence of prohibitive voice on proactive personality traits of extraversion, conscientiousness, and neuroticism. *Social Behavior and Personality, 42*(7), 1099–1104.

Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z., Jia, R. T., & Huang, X. (2015). How and when peers' positive mood influences employees' voice. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 976–989.

Loi, R., Ao, O. K. Y., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 23–30.

MacMillan, K., Hurst, C., Kelley, K., Howell, J., & Jung, Y. (2019). Who says there's a problem? Preferences on the sending and receiving of prohibitive voice. *Human Relations*, doi:10.1177/0018726719850282

Mayfield, J. R., & Mayfield, M. (2017). Raise their voices: The link between motivating language and employee voice. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi:10.5465/AMBPP.2017.13015abstract

Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 87–112.

McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, C. T. (2018). The social consequences of voice: An examination

of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1869–1891.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706–725.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*(1), 373–412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 173–197.

Ng, T. W., Hsu, D. Y., & Parker, S. K. (2019). Received respect and constructive voice: The roles of proactive motivation and perspective taking. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206319834660

Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*(3), 598–609.

Paulhus, D. L., & John, O. P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self‐perception: The interplay of self–deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of personality, 66*(6), 1025–1060.

Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. In H. I. Braun, D. N. Jackson, & D. E. Wiley (Eds.), *The role of constructs in psychological and educational measurement* (pp. 49–69). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Pei, Z., Pan, Y., Skitmore, M., & Feng, T. (2018). Leader–member exchange and prohibitive voice in nonprofit organizations in China: The moderating roles of superior–subordinate tenure matching. *Nonprofit Management and Leadership, 29*(2), 203–222.

Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior, 35*(7), 1018–1041.

Sanner, B., Ziauddin, H., & Chou, E. (2017). Nice teams finish last: An investigation of prosocial orientations and prohibitive voice. *Academy of Management Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.2017.12273abstract

Sessions, H., Nahrgang, J. D., Newton, D. W., & Chamberlin, M. (2019). I'm tired of listening: The effects of supervisor appraisals of group voice on supervisor emotional exhaustion and performance. *Journal of Applied Psychology*, *105*(6), 619–636.

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Berry, C. M. (2019). Why didn't you tell me? Voicing concerns over objective information about a project's flaws. *Journal of Management, 45*(3), 1087–1113.

Shin, D., Woodwark, M. J., & Jung, Y. (2017). Employee voice human resource management practices and organizational innovative performance. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi: 10.5465/AMBPP.2017.10381abstract

Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2018). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology, 39*, 975–986.

Song, W. C. (2018). Effect of the negative emotional expressions by leaders on employees' promotive voices–perceptive from EASI. *Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography, 21*(6), 1473–1478.

Song, X., Wu, W., Hao, S., Lu, X., Zhang, Y., & Liu, Y. (2017). On-work or off-work relationship? An engagement model of how and when leader–member exchange and leader–member guanxi promote voice behavior. *Chinese Management Studies, 11*(3), 441–462.

Starzyk, A., Sonnentag, S., & Albrecht, A. G. (2018). The affective relevance of suggestion-focused and problem-focused voice: A diary study on voice in meetings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2), 340–361.

Su, X., Liu, Y., & Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice behavior, supervisor attribution and employee performance appraisal. *Sustainability, 9*(10), 1829–1842.

Svendsen, M., Unterrainer, C., & Jønsson, T. F. (2018). The effect of transformational leadership and job autonomy on promotive and prohibitive voice: A two-wave study. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(2), 171–183.

Takeuchi, R., Zhang, R., & Zhou, M. (2018). The threshold effects of team promotive and prohibitive voice on team creativity. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi:10.5465/AMBPP.2018.10083abstract

Urbach, T., & Fay, D. (2018). When proactivity produces a power struggle: How supervisors' power motivation affects their support for employees' promotive voice. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 280–295.

Wang, H., Wu, W., Liu, Y., Hao, S., & Wu, S. (2019). In what ways do Chinese employees speak up? An exchange approach to supervisor-subordinate guanxi and voice behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(3), 479–501.

Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Echoes of corporate social responsibility: How and when does CSR influence employees' promotive and prohibitive voices? *Journal of Business Ethics*, 1–17.

Ward, A. K., Ravlin, E. C., Klaas, B. S., Ployhart, R. E., & Buchan, N. R. (2016). When do high-context communicators speak up? Exploring contextual communication orientation and employee voice. *Journal of Applied Psychology, 101*(10), 1498–1511.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*(3), 1–74.

Weiss, M., & Morrison, E. W. (2018). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 5–19.

Wei, X., Zhang, Z. X., & Chen, X. P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1641–1652.

Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization, 25*(5), 635–652.

Wu, W., Wang, H., & Lu, L. (2018). Will my own perception be enough? A multilevel investigation of workplace ostracism on employee voice. *Chinese Management Studies, 12*(1), 202–221.

Xie, X. Y., Ling, C. D., Mo, S. J., & Luan, K. (2015). Linking colleague support to employees' promotive voice: A moderated mediation model. *PloS One, 10*(7), 22–33.

Yan, P. (2018). Supervisor-subordinate Guanxi and employee voice behavior: Trust in supervisor as a mediator. *Social Behavior and Personality, 46*(7), 1169–1178.

Zhang, M. J., Ling, C. D., Xie, X., & Liu, W. (2017). Different forms of voice lead to different outcomes: An investigation of team-level voice. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi:10.5465/AMBPP.2017.17121abstract

Zhang, X., Hu, B., & Qiu, M. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. *Social Behavior and Personality, 42*(8), 1315–1324.

Zhang, Z., Liang, Q., & Li, J. (2017). Why and when does employee voice evoke leader receptivity? A social persuasion perspective. *Academy of Management Proceedings,* (1), doi:10.5465/AMBPP.2017.11729abstract

## The distinction between promotive and prohibitive voice

LI Fangjun, ZHONG Xupeng

(*Management School, Jinan University, Guangzhou* 510632, *China*)

**Abstract:** This paper systematically reviews the distinction between promotive and prohibitive voice. The theoretical foundation of their distinction includes planned behavior theory, regulatory focus theory, goal-oriented theory, socially desirable responding theory, conservation of resources theory, attribution theory, self-depletion theory, transactional theory of stress, and affect events theory. Corresponding to the theories, their antecedents differ in characteristics of voicer (*e.g.* personality, motivation), leadership style and behavior, leader-member exchange, and organizational factors (*e.g.* organizational politics, organizational justice); their consequences differ in work attitude and behavior (*e.g.* performance, job satisfaction), manager's endorsement, team performance. Promising research directions include how the two types of voice coexist in team and the cultural differences between them.

**Key words:** voice behavior, promotive voice, prohibitive voice, theoretical mechanism